

日本的経営

# グローバル経営の淵源は国内グループ経営にあり

30年間で日本企業の海外展開は大きく広がった。  
求められる「グローバル・グループ経営」とは。

近畿大学 経営学部  
教授 古沢昌之

## 2つのガラス・シーリング

日本企業の国際経営に対しては、かねてより「エスノセントリック」(ethnocentric: 本国中心主義的) であるとの批判が寄せられてきた。その象徴的事象が国際人的資源管理における「2つのガラス・シーリング(ガラスの天井)」の存在である。第1のガラス・シーリングは海外子会社の幹部人材の「現地化の遅れ」であり、第2のガラス・シーリングは海外子会社の現地社員の「国際人事異動の機会が極めて限定的」であることを指す。このうち、後者は、在外日系企業では現地人が日本本社や他の海外子会社で勤務するチャンスがほとんどない、別言すればグローバル企業に入社したのに「現地人のキャリア機会はローカル止まり」である状況を述べたものである。

図表1は筆者が実施した「現地社員の国際人事異動」に関する日本企業と欧米企業の比較研究の結果であるが、日本企業における「第2のガラス・シーリング」の存在を裏付けるものとなっている。

## 親会社と子会社間に格差

前述した日本企業の国際人的資源管理について、研究者の中には日本国内における「正社員」と「非正社員」の格差を引き合いに出す向きもある。すなわち、「日本人＝コア労働力」、「現地人＝ペリフェラル労働力」という厳然たる違いを訴えているのだが、筆者はむしろ本問題は「親会社—子会社」間の格差に淵源があると考えている。この点に関しては、これまでも関連

図表1 現地社員の「国際人事異動」の機会

項目	日本企業	欧米企業
①「本社」への異動が頻繁にある	1.75	3.35
②「地域統括会社」への異動が頻繁にある	1.86	3.38
③「他の海外子会社」への異動が頻繁にある	1.73	3.47

(注) 5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

出所: 古沢調査

図表2 在中国日系進出企業に勤務する「現地採用日本人」のキャリア機会

項目	全体	製造業	非製造業
①「駐在員待遇への転換や日本本社転籍」が頻繁にある	1.86	1.82	1.90
②「日本本社への逆出向」が頻繁にある	1.57	1.64	1.48
③「他の海外子会社(含む中国国内)への転籍・出向」が頻繁にある	1.61	1.50	1.76

(注) 5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

出所: 古沢調査